

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA MANAGEMENTU

**Týmová práce a koučink
Teamwork and Coaching**

Student: Veronika Dočkalová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Kovács, Ph. D.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně a použila pouze uvedené zdroje.

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....
Veronika Dočkalová

Děkuji mému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Janu Kovácsovi, Ph.D. za pomoc během zpracování bakalářské práce a odbornou konzultaci. Mé díky také patří kolegům z kampaňových linek společnosti GE Money za příjemnou spolupráci.

Obsah

1. Úvod	6
2. Týmová práce – obecně	7
2.1. Co je tým	7
2.2. Tým x skupina	7
2.3. Člen týmu	8
2.4. Týmová práce	9
2.4.1. Bariéry týmové práce	11
2.4.2. Rozvoj členů týmu	11
2.5. Koučování	11
2.5.1. Vlastnosti kouče	12
2.5.2. Potenciál	13
2.5.3. Otázky	14
2.5.4. Cíl koučování	15
2.5.5. Vnímání reality	16
2.5.6. Odpovědnost	17
2.5.8. Možnosti	18
2.5.9. Volba, co budeme dělat	18
2.5.10. Koučování a vedení lidí	19
2.5.11. Koučování týmů	19
2.6. Shrnutí teoretické části	21
3. Charakteristika zvolené organizace	22
3.1. GE MONEY	22
3.1.1. GE MONEY BANK	22
3.1.2. GE MONEY MULTISERVIS	23
3.1.3. GE MONEY AUTO	23
3.2. Centrum zákaznických služeb Ostrava	24
3.3. Rozvoj v GE	24
3.4. Oddělení Telesales	26
3.4.1. Kampaňové linky	26
3.5. Telefonní bankéř	26
3.6. Senior telefonní bankéř	27
3.7. Teamleader	27
4. Metodická a praktická část – mimořádný koučink	28
4.1. Metodická část	28
4.1.1. Metoda pozorování	28
4.1.2. Metoda měření	29
4.1.3. Metoda dotazování	29
4.2. Praktická část	30
4.2.1. Mimořádný koučink	30
4.2.2. Výběr operátorů	30
4.2.3. Průběh koučinku	31
4.2.4. Individuální koučink	32
4.2.4.1. Radmila	32
4.2.4.2. Hana	34
4.2.4.3. Aleš	35
4.2.4.4. Gabriela	37
4.2.5 Změny po koučinku	38

4.2.6 Dosažení cílů	40
4.2.6.1. Radmila	40
4.2.6.2. Hana	40
4.2.6.3. Aleš	40
4.2.6.4. Gabriela	40
4.2.7. Osobní interview	40
4.2.8. Přínos koučinku	41
5. Doporučení pro organizaci	43
6. Závěr	44
Seznam použité literatury	45
Seznam zkratk	48
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	49
Přílohy	50

1. Úvod

Důvod, proč jsem si vybrala téma tým a týmová práce je, že téměř každá společnost je v dnešní době postavena na základech týmu. Podniky již nejsou složeny ze samostatných individualit, ale naopak z celku, kterým je právě tým.

Cílem každé firmy je být produktivní, dosahovat zisků, být úspěšná na trhu a schopna konkurence. Aby bylo možné těchto cílů dosahovat, je třeba se neustále zdokonalovat, učit se novým poznatkům a rozvíjet se. Toto je také důvod, proč jsem si jako zaměření své bakalářské práce vybrala rozvojový nástroj – koučink.

Díky tomu, že jsem zaměstnaná ve společnosti GE Money, mám možnost čerpat poznatky rovnou z praxe. GE Money klade velký důraz právě na týmovou práci a také její rozvoj.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit, zda má koučink vliv na výkon a kvalitu operátorů, případně do jaké míry ovlivní výkonnost a kvalitu jednotlivých členů týmu i týmu jako celku.

Práci jsem rozdělila na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem se zaměřila na charakteristiku týmu, rozvoj týmové práce, koučink a dále zde popisuji společnost GE Money, kde byla aplikovaná praktická část.

Praktickou část jsem zaměřila na rozvoj prostřednictvím koučinku. Konkrétním týmem, kde byl prováděn, jsou kampaňové linky, které spadají do oddělení Telesales GE Money v Ostravě. Koučinku se zúčastnili 4 členové týmu. Po uplynutí 10 pracovních dní bylo pomocí metody měření porovnáno, jakých výsledků tyto operátoři dosahovali před a po koučinku a do jaké míry jejich výkony ovlivnily výsledky celého týmu.

2. Týmová práce – obecně

2.1. Co je tým

Tým je malá skupina lidí, jejichž schopnosti se vzájemně doplňují a kteří usilují o dosažení společného záměru a výkonnostních cílů, zodpovědných sobě navzájem, odhodlaných spolupracovat, vzájemně se podporovat, důvěřovat si. [5]

Na rozdíl od hierarchického modelu spolupráce, kdy je větším úkolem pověřován například předák, mistr nebo velitel a je na něm, aby práci zorganizoval, týmový model klade větší důraz na „horizontální“ vztahy, na jednání, dohody a spolupráci přímo mezi jednotlivými členy. To ovšem vyžaduje, aby všichni členové měli jasno, čeho chtějí dosáhnout, a klade větší nároky na jejich samostatnost a odpovědnost. Také organizace takové spolupráce může být náročnější a to i časově, ovšem výsledky bývají obvykle kvalitnější.

Význam spolupráce lidí různých profesí na společném úkolu se objevil v polovině 20. století a slovo "tým" se stalo téměř módou. Z výzkumů plyne, že správná velikost týmu přirozeně závisí na jeho úkolu, nicméně ze sociálně psychologického hlediska se doporučuje 5 až 12 členů, větší týmy je dobré dělit na podtýmy. Tým může a také nemusí mít formálního vedoucího, obojí řešení má své výhody a nevýhody. [18]

2.2. Tým x skupina

Tým je skupina lidí, kteří mají vzájemně se doplňující schopnosti, a kteří si vzájemně zodpovídají za společné úsilí při dosahování společného cíle.

Ve skupině lidí má každý člen přidělenou svou pracovní roli. Za zastávání této role odpovídá vedoucímu skupiny.

Identita a sounáležitost: Skupiny nemají identitu a soudržnost. Lidé často nevědí, za jakým účelem byla skupina vytvořena a proč do ni byli zařazeni. Týmy naproti tomu mají velmi silný pocit identity a sounáležitosti. Týmový duch, určitý druh organizační kultury, je znát především, je-li slovně napadena identita týmu. Členové toto napadení týmu vnímají velmi osobně, zatímco členy skupiny to nechává poměrně chladné.

Hodnoty, kritéria a přesvědčení: V týmu jsou sdílené představy o tom, co je důležité a co ne (sdílené hodnoty). Každý člen týmu ví, proč je to také důležité (sdílená přesvědčení). Ví také, co je správné, a co ne (sdílená kritéria). U týmu je jednou ze sdílených hodnot společný cíl. Ve skupině jde jednotlivcům spíše o dosažení individuálních cílů, než o společný prospěch. Členové týmu mezi sebou pocítují hlubokou sounáležitost, uznávají a oceňují individualitu druhého. A cíle, hodnoty druhého jsou pro ně důležité, protože je pro jedince sám o sobě důležitý. A tudíž se každý člen týmu zároveň i snaží, aby druzí svých osobních cílů dosáhli a aby jejich hodnoty došly naplnění. To je velký rozdíl od skupinového přístupu.

Schopnosti, dovednosti, znalosti: Ve skupině je důležité zastávat přidělenou roli kde si pak rozvíjí své schopnosti, dovednosti a znalosti. V týmu, je důležitý společný cíl a jeho společné dosažení. To významně podporuje si vzájemně své schopnosti doplňovat a sdíleně rozvíjet ve prospěch celého týmu i jeho jednotlivých členů.

Chování: Každý člen skupiny má stanoveno, co má dělat a jak se má chovat. Zastává tedy ve skupině určitou roli, která je pro něj primární. Týmy mají společnou představu toho, jak se jednotliví členové týmu podílí na úsilí při dosahování cíle. Týmové role jsou sekundární, primární je společný cíl a společný postup. Ve skupině si lidé často při práci překáží, v týmu se harmonicky doplňují a při dosahování cíle má každý příležitost maximalizovat svůj potenciál. Týmy jsou poměrně flexibilní. Nesetkáte se s tvrzením „to není moje práce“. Rozdíly mezi skupinou a týmem jsou také v komunikaci. Například ve skupině komunikuje její vedoucí problém s tím člověkem, který má danou věc na starosti. V týmu vedoucí využívá společných znalostí i rozdílných názorů a zajímá jej pohled každého. [16]

2.3. Člen týmu

Tým tvoří minimálně dva lidé, kteří jsou ve vzájemné interakci a navzájem se ovlivňují. Jednotliví členové sdílejí společné cíle, pracovní činnosti a dovednosti členů navazují jedna na druhou. Týmovým hráčem je takový člověk, kterému nedělá problém přizpůsobit se ostatním, snaží se spolupracovat, není agresivní, sobecký a nevyvolává konflikty. Člověk s týmovým duchem bude usilovat především o přínos kolektivu nebo firmě, místo toho aby se zaměřoval na osobní prospěch. [6]

2.4. Týmová práce

Týmová práce je směr, kterým se dnes ubírají mnohé špičkové firmy. Týmovou práci však nesmíme chápat jen jako trend, ale jako nevyhnutelnost, bez které nám nebudou fungovat procesy efektivně a nepodaří se nám realizovat efektivní systém zlepšování. Hlavním cílem je vybudovat týmovou společnost a realizovat týmovou práci. Týmovou společnost můžeme charakterizovat jako určité organizační uspořádání, ve kterém jsou všechny činnosti založené na práci v týmech a na spolupráci při dosahování cílů podniku.

Cíle týmové práce můžeme shrnout do následujících bodů:

- zvýšit produktivitu
- zvýšit efektivitu procesu
- snížit náklady na realizaci procesu
- zabezpečit flexibilitu a kvalitu procesu
- rozšířit úlohy a kompetence členů týmu
- zvýšit kvalifikaci členů týmu
- zvýšit motivaci členů týmu

Přínosy týmové práce:

- vede k lepším výsledkům, protože umožňuje zapojit do řešení úlohy více odborníků různých profesí
- snižuje se riziko chybných rozhodnutí
- přispívá k časovým úsporám
- posiluje mezilidské vztahy
- zvyšuje motivaci a umožňuje osobní růst
- zlepšuje připravenost na přijímání jiných názorů
- umožňuje vést věcné diskuse
- problémy jsou posuzované z víceroch hledisek - jsou lépe vyhodnocené, promyšlené a závaznější
- existují jasná interní pravidla fungování, která jsou stanovená týmem
- existuje fungující proces zlepšování – optimalizace procesů
- lepší komunikace a informovanost
- uspokojení lidských potřeb z hlediska sociálního kontaktu (blízkost, jistota, uznání a

ocenění)

- vyšší produktivita

Pokud chceme, aby nám v týmu fungovala opravdu týmová práce, tak v něm musí fungovat určité **principy a zásady**:

- přesně vymezený manévrovací prostor (úlohy, čas, personál, peníze, kvalita)
- všichni členové jsou rovnocenní. Volí se leader týmu. Ten má schopnosti moderovat diskuse a řešit problémy v týmu a je partnerem pro nadřízeného pracovníka při řešení problémů, které přesahují možnosti pracovního týmu
- manažeři, kterým podléhají pracovní týmy, koordinují, podporují týmy, řídí a vytvářejí podmínky pro jeho bezproblémovou práci
- týmy si nekonkurují, ale navzájem spolupracují

Týmová práce klade vysoký důraz na multiprofesnost a zastupitelnost. Hlavně se orientujeme na přenos řídicích úloh, kompetencí a zodpovědnosti směrem shora dolů.

Aby tým mohl správně fungovat, musí každý člen dodržovat následující zásady:

- týmovou práci považuje za trvalou formu organizace práce
- změny považuje za výzvu a ne za nebezpečí
- člen týmu není kreativní jen při shromažďování nápadů, ale i při jejich prosazování a realizaci
- koncentruje se na práci, ale zajímá se i o vše kolem nás
- zachází s podnikovými prostředky zodpovědně a uvědoměle
- podporuje změny v práci, cíleně a plánovaně získává, uplatňuje a obnovuje si vědomosti a dovednosti
- sebekriticky hodnotí chování a postoje, pěstuje otevřené nekonfliktní vztahy
- člen týmu je přístupný novým myšlenkám a návrhům, které mohou podpořit podnikové cíle
- každý člen týmu má právo otevřeně podávat návrhy na zlepšení
- každý člen týmu pracuje beze strachu. Když se stane chyba, je třeba se z toho v první řadě poučit a ne hledat a trestat viníka [8]

2.4.1. Bariéry týmové práce

V týmové práci se mohou objevit faktory, které způsobují neúspěchy týmu, či dokonce spolupráce mezi jednotlivými pracovníky ani nevznikne.

Mezi nejčastější faktory patří nedostatečná komunikace. Ta může zapříčinit i neporozumění cílů, se kterými se pracovník, díky chybné komunikaci neztotožní. Další bariérou je nedůvěra v tým. Členové týmu nejsou ochotni myslet jako jeden celek. Jinými omezujícími faktory jsou nespolehlivost, uzavřenost, nízká morálka, demotivace. Tyto bariéry v týmové práci je třeba odstranit nebo se je snažit alespoň minimalizovat. Ideálním nástrojem pro odstranění těchto překážek je koučink. [2]

2.4.2. Rozvoj členů týmu

Rozvoj je označení procesu, který má za cíl zlepšování původního stavu, vedoucí ke vzniku lepší verze než byla předchozí, ze které vycházela. Jedná se o aktivity, které připravují lidi na náročnější, odpovědnější práci. [19]

Rozvojové nástroje využívané společností GE Money jsou uvedeny v části charakteristika zvolené organizace.

2.5. Koučování

Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s jeho pomocí je sám nalézá. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterém je lepší výkon. Koučink je určen každému, kdo se chce dále rozvíjet, řeší problémy v práci či osobním životě, přemýšlí nad změnami, nad sebou, rodinou, pracovníky, hledá další možnosti a cesty, kudy se ubírat. To, co nás zajímá, je, jak těchto cílů co nejlépe dosáhnout. [1]

Koučování můžeme využít při řešení mnoha situací. Například:

- Motivace zaměstnanců
- Delegování
- Řešení problémů
- Vztahové problémy

- Vytváření týmů
- Ocenění a hodnocení
- Realizace úkolů
- Plánování a kontrola
- Osobní růst zaměstnanců
- Činnost týmů

Je možné jej aplikovat také ve zcela běžné komunikaci. Koučování by se mělo používat i při každém kontaktu se zaměstnanci během dne.

V dnešní době, v níž lidé čelí mnoha závažným problémům dotýkajícím se hospodářství a životního prostředí, kdy se prohlubuje mezera mezi chudými a bohatými, kdy čelíme negativnímu stresu ve společnosti, může koučování pomoci v mnoha směrech. Může lidem pomoci ujasnit si zmatené představy, může jim pomoci, aby namísto obav a strachu nastoupila důvěra, místo starostí a znepokojení přinést naději. Může pomoci navázat vztahy tam, kde převládala izolace, spolupráci tam, kde panovalo soupeření.

Koučování není postup, který můžeme jednoduše vzít a aplikovat v předem určených situacích a podmínkách. Je to způsob řízení, způsob zacházení s lidmi, způsob myšlení, způsob života.

Jak něco děláme je z hlediska koučování stejně důležité, jako to, co děláme – koučování se zabývá obojím. Výsledky přináší zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah, v němž je kouč koučovanému oporou a uvědomuje si realitu takovou, jaká je. [3]

2.5.1. Vlastnosti kouče

Kouč by měl být:

- Trpělivý
- Objektivní
- Schopen podpořit druhé
- Zaujatý pro věc
- Naslouchat
- Vnímavý
- Schopen vnímat realitu

- Znat sám sebe
- Pozorný

Mezi často požadované charakteristiky také patří:

- Odborné znalosti
- Vědomosti
- Zkušenosti
- Autorita

Vlastnosti uvedené v druhém výčtu nejsou pro kouče nepostradatelné. Čím méně bude kouč podléhat nutkání využívat své znalosti a zkušenosti, tím účinnější koučování bude, protože každý zásah kouče snižuje odpovědnost koučovaného. [7]

2.5.2. Potenciál

Při koučování bychom neměli člověka chápat jako nádobu, kterou je třeba naplnit, ale jako semeno s potenciálem stát se stromem. Máme-li toho dosáhnout, potřebujeme výživu, povzbuzení, příznivé podmínky a představu, že je to možné – příslušný potenciál ale v nás již je.

Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování, spíše než aby něčemu učilo, pomáhá učit se. Jak jsme se učili chodit? Nikdo nám neříkal, co máme dělat. Máme přirozený potenciál učit se, jehož využití pokyny a instrukce jenom oslabují.

Pokud manažer nebo kouč nevěří, že potenciál lidí je větší než ten, který se projevuje v jejich každodenním jednání, nemohou jim pomoci ho využít. Musí proto o lidech uvažovat nikoli na základě jejich výkonu, ale z hlediska jejich potenciálu.

Podle provedeného průzkumu, lidé při práci využívají v průměru 40% svého potenciálu. Nejčastějším vysvětlením byly tři argumenty:

V mimopracovní době dokáží lidé dělat mnoho věcí mimořádně dobře.

To, jak dokáží lidé reagovat v krizových situacích.

Vědomí, že můžeme být mnohem produktivnější.

K nejčastějším bariérám při využívání potenciálu patří postupy uplatňované ve společnosti, jež omezují jednání lidí, nedostatek příležitostí a nedostatečná podpora.

Hlavní vnitřní bariérou je strach z neúspěchu a nedostatek sebevědomí. Pokud se lidé nemusí obávat negativních důsledků, mají sklon říkat o sobě pravdu. Měli bychom se proto snažit u zaměstnanců rozvíjet důvěru ve vlastní schopnosti. Koučování je pro tento účel mimořádně vhodné.

Byl proveden pokus z oblasti vzdělání, který potvrzuje, že naše přesvědčení o potenciálu lidí se přímo promítá do jejich výkonu. Při tomto experimentu učitelé po určitou dobu učili skupiny průměrně nadaných žáků. Zatímco některým učitelům bylo řečeno, že jejich žáci jsou výborní studenti, druzí se dověděli, že jejich žáci mají studijní problémy. Při ověřování získaných znalostí prokázali ve všech případech lepší vědomosti žáci, o nichž se jejich učitelé domnívali, že jsou výbornými studenty a naopak. Totéž platí i na pracovišti. [5]

2.5.3. Otázky

Hlavním prvkem koučování jsou otázky. Pokud lidem říkáme, co mají dělat, nebo jim pokládáme uzavřené otázky, nemusejí příliš uvažovat. Otevřené otázky je nutí přemýšlet. Otázky jsou nejčastěji kladeny s cílem získat informace. Kouč nezískává informace proto, aby je sám použil. Smysle otázek je zjistit, zda má koučovaný informace, které potřebuje. Odpovědi kouči ukazují, kam zaměřit následující otázky, zároveň umožňují sledovat, zda se koučovaný neodchyluje od problému, nebo zda postupuje směrem, který je v souladu s cílem koučování a s cíli společnosti. Uzavřené otázky jsou příliš svazující a nedávají možnost vyjádřit se dostatečně přesně. Proto nejsou u koučování příliš využívány.

Otázky je téměř nemožné si předem připravit. To z důvodu, že každá otázka by měla reagovat na odpověď koučovaného předcházející otázky.

Otázky by se měly postupně zaměřit na čtyři oblasti, tzv. GROW.

- **Goal Setting** – cíle - a to jak cíle daného setkání, tak cíle krátkodobé i dlouhodobější.
- **Reality** – zjištění skutečného stavu věci
- **Options** – možnosti a alternativní strategie
- **Will** – vůle – co se má udělat, kdy, kdo to udělá a jaká je vůle to udělat. [7]

2.5.4. Cíl koučování

Každé setkání s koučovaným bychom měli zahájit stanovením cíle této schůzky.

Každý cíl by měl mít tyto vlastnosti:

- **Specific** – srozumitelné
- **Measurable** – měřitelné
- **Achievable** – dosažitelné
- **Relevant** – relevantní
- **Time- framed** – časově určené

Ale také

- Pozitivně formulované
- Etické
- Náročné
- Legální
- Ekologicky přijatelné

Vedoucí pracovníci mohou stanovovat cíle podle svého uvážení. Příliš často sdělují cíle svým podřízeným jako příkazy bez možnosti diskuse. V důsledku toho se cíle těm, kteří by je měli realizovat, odcizují, což se následně promítá do jejich výkonnosti. Je tedy dobré, abychom ponechali určitou možnost volby. Ať už při stanovování cílů nebo u volby jak danou práci dělat, kdo ji má dělat a kdy.

Chtít je pro dosažení dobrého výkonu lepší než muset. Když něco chcete, děláte to kvůli sobě. Když něco musíte, děláte to kvůli někomu. Vnitřní motivace je věc osobní volby.

Základním cílem každého koučování je posilovat sebedůvěru koučovaného. Pro toto posilování sebedůvěry je důležité mít možnost rozhodovat se, úspěšně jednat a uvědomovat si odpovědnost za svá rozhodnutí a činy.

Poté, co jsme stanovili cíl, si musíme ujasnit situaci, v níž se nacházíme. Poznání reality vyžaduje, aby se kouč i koučovaný vyhnuli potenciálním zkreslením skutečnosti a

viděli ji takovou, jaká je. [4]

2.5.5. Vnímání reality

Podstatou koučování je docílit lepšího vnímání reality a zvýšit odpovědnost. Prvním klíčovým prvkem koučování je orientace koučovaného na vnímání reality, které je výsledkem soustředění pozornosti, koncentrace a jasného pochopení situace. Úroveň vnímání reality na pracovišti není dána pouze schopností pozorovat a naslouchat. K významným faktorům jejího rozvoje patří získávání relevantních informací – a tedy i schopnost určit, co je pro nás významné a co nikoli.

Manažeři mívají sklony ukazovat a říkat druhým, jak mají něco dělat. Většinou tak, jak je samé tomu někdo naučil. Předávají svým podřízeným standardní a „správné“ postupy, jejichž praktická aplikace vede k tomu, že zpočátku dosahují lepších výkonů. Potlačují přitom jejich individuální preference a jedinečné vlastnosti. Kromě toho, že tento přístup je pro manažera jednodušší, udržuje závislost lidí na „odborníkovi“, což posiluje jeho ego a vytváří iluzi moci.

Koučování zlepšuje vnímání reality tím, že vynáší na povrch a zdůrazňuje jedinečné atributy každého člověka a rozvíjí schopnosti a sebedůvěru, potřebnou pro vlastní zdokonalování nezávisle na návodech a doporučeních jiných lidí. Koučování vede k samostatnosti a soběstačnosti, vytváří a zvyšuje důvěru ve vlastní schopnosti a odpovědnost za své jednání.

Malým dětem říkají rodiče, co mají dělat a zlobí se, když to neudělají. Ve škole je kárají učitelé, když nesplní uložený úkol. Často se nic nemění, když nastoupí do zaměstnání. V případě postupu člověka, který byl takto vychován, bude opět ostatním říkat co mají dělat.

Sdělovat nebo přikazovat je nejenom snadné a rychlé, ale současně tento styl přináší pocit, že máme věci pod kontrolou. To je samozřejmě omyl. Manažer, který přikazuje, nemotivuje své podřízené a svým stylem jednání vytváří atmosféru strachu. Podřízení proto nedávají své pocity najevo, ani se nesnaží poskytnout šéfovi zpětnou vazbu, o kterou stejně nestojí. V jeho přítomnosti se chovají jinak, než když se nedívá. Jejich zášť se promítá v lepším případě do špatného výkonu a lajdáctví.

Pokud chceme u lidí vytvářet a posilovat důvěru ve vlastní schopnosti, musíme se zbavit nutkání neustále je kontrolovat nebo v nich pěstovat přesvědčení, že jsme schopnější

než oni sami. Důvěra ve vlastní schopnosti se vytváří tím, že přejímáme rozhodnutí, úspěšně jednáme a přijímáme plnou odpovědnost za své úspěchy i selhání. Úspěch plodí úspěch. Při koučování je nejdůležitější, aby koučovaný dosáhl výsledků, které si v průběhu koučování stanovil. Koučování, které nepřináší viditelné úspěchy, pouze oslabí sebedůvěru koučovaného a naruší primární cíl koučování.

Kouč s koučovaným jedná jako se sobě rovným, a to i tehdy, když jejich pracovní zařazení je nižší. Povýšené jednání, obviňování, vyhrožování zde nemají místo. Následkem takového jednání bývá často pokles důvěry ve vlastní schopnosti. Základním a vždy přítomným cílem koučování je vytvářet a posilovat sebedůvěru koučovaného. Odměnou bývají nejen lepší vztahy, ale také vyšší výkony zaměstnanců. [2]

2.5.6. Odpovědnost

Odpovědnost je dalším klíčovým pojmem nebo cílem koučování. Odpovědnost je mimořádně důležitá pro dosažení vysoké výkonnosti. Pokud se rozhodneme převzít odpovědnost za své myšlenky a činy, zvýší se naše odhodlání je realizovat a budeme podávat lepší výkon. Když nám někdo odpovědnost přidělí, nebo ji nepřijímeme za svou, podávaný výkon se nezlepší. Pokud děláme něco, protože musíme, náš výkon není optimální. Skutečná odpovědnost může vzniknout pouze tam, kde máme možnost volby.

Chceme-li u někoho vytvořit pocit, že je za něco plně odpovědný, nestačí říkat mu, aby byl odpovědný. Obávat se neúspěchu a pociťovat vinu, když se neúspěch dostaví, není totéž jako pociťovat odpovědnost.

Odpovědnost vyžaduje možnost volby. Možnost volby implikuje svobodu. Lidé si začínají uvědomovat, že právě toto chtějí. Manažeři by se těmito procesy neměli cítit ohroženi. Poskytnou-li lidem odpovědnost, ti jim vše vrátí zlepšenými výkony. Všichni tak něco získají.

Při koučování a hledání odpovědí na otázky manažera si podřízený uvědomí všechny aspekty úkolu a aktivit, nutných k jeho realizaci. To mu umožní zvážit, jaká je šance na úspěch a rozhodnout se, zda chce převzít odpovědnost. Manažer díky naslouchání získá informace nejen o tom, co chce jeho podřízený dělat, ale také o tom, proč se rozhodl postupovat právě takto. Má k dispozici mnohem více informací, než by měl, kdyby mu řekl, co má udělat a tím i větší možnost kontrolovat situaci. Diskuse a vztahy při koučování napomáhají oběma stranám zvládat jejich úkoly. Koučování neposkytuje manažerovi iluzorní,

ale skutečnou kontrolu a přináší skutečnou odpovědnost. [7]

2.5.8. Možnosti

Smyslem fáze hledání možností není nalézt správnou odpověď, ale vytvořit si seznam co největšího počtu alternativ. Počet variant je zde důležitější než jejich kvalita a proveditelnost. Proces hledání stimuluje myšlení a je stejně důležitý, jako jeho výsledek, protože podněcuje tvořivost. Preference, cenzura, posměch či námitky zde nemají místo, protože se tím vylučují potenciálně dobré myšlenky a omezuje se možnost výběru. [4]

2.5.9. Volba, co budeme dělat

Co uděláme?

Na základě této otázky sestavíme akční plán, který bude obsahovat několik možností, několik možných variant řešení.

Kdy to uděláte?

Otázka „Kdy to uděláte?“ je nejdůležitější. Teprve když naše představy časově zarámujeme, dostanou se na úroveň reality. Je ale třeba, aby termín či interval byl přesně specifikován.

Bude tato činnost v souladu s naším cílem?

Když víme, co bude koučovaný dělat a kdy, je nutné ověřit, zda je to skutečně v souladu s cíli.

S jakými překážkami se můžeme setkat?

Je třeba se připravit na všechno, co by mohlo koučovanému zabránit dokončit to, co dělá. Překážky mohou být externí, ale i interní, jako například nedostatek odvahy koučovaného.

Kdo musí být informován?

V podnikání dochází často k tomu, že se mění úmysly a plány a k lidem, kteří by se o tom měli co nejdříve dozvědět, se informace o těchto změnách dostanou až po určitém čase a z druhé ruky. To vážně narušuje vztahy mezi zaměstnanci. Kouč proto musí mít jistotu, že se potřebné informace dostanou ke všem, k nimž se dostat mají, a že je vypracován plán, který ho zajistí.

V tomto okamžiku je cyklus koučování završen. Kouč by měl koučovanému dát

přehledný a přesný písemný záznam dohodnutých kroků a jeho odpovědí na otázku, co budeme dělat. Koučovaný by měl potvrdit, že plánu rozumí a hodlá ho realizovat. [4]

2.5.10. Koučování a vedení lidí

Koučování nás nevyhnutelně přivádí k vedení lidí, a to ze čtyř zásadních důvodů:

- Úspěšní manažeři budoucnosti budou muset uplatňovat styl založený spíše na koučování než na přikazování a kontrole.
- Styl řízení a vedení určuje výkonnost zaměstnanců a koučování umožňuje dosahovat nejlepších výkonů.
- Když pomáháme druhým uvědomovat si sebe sama i věci kolem nich, jejich odpovědnost a pěstovat důvěru v jejich vlastní schopnosti, pomáháme jim vytvářet potenciál pro to, aby sami mohli vést.
- Vnější souvislosti a kontext činnosti organizací se rychle mění.

Kultura, pro níž je typické naslouchání druhým lidem, učení se a koučování, dává nejlepší šanci bez úhony přestát vlny změn, jimž podnikatelská sféra čelí. Koučování umožňuje rozpoznat a akceptovat potřeby zaměstnanců a pomáhá jim rozhodnout se, jakým způsobem je chtějí uspokojit. Pokud manažer naslouchá a jedná v souladu s tím, co se dověděl, zaměstnanci budou spokojenější, budou podávat lepší výkon a výrazně se sníží fluktuace.

Mají-li být zaměstnanci spokojeni a dosahovat maximálního výkonu, musíme je pravidelně informovat, vést je, dělit se o zkušenosti, zajišťovat zpětnou vazbu, posuzovat, vyhodnocovat, odměňovat je a podporovat. [7]

2.5.11. Koučování týmů

Manažer má pouze dva úkoly: zajistit, aby se udělalo to, co se udělat má, a vytvářet podmínky pro rozvoj svých lidí. Často jsou manažeři natolik zaneprázdněni prvním z nich, že jim nezbývá čas na realizaci druhého. Pokud ale při své práci využívá koučování, dělá obojí. Tým dobře plní úkoly a současně se rozvíjí.

Když je týmu přidělen nový úkol, jsou dvě možnosti vypořádání se s ním. První, méně efektivní možnost, je svolat poradou, na níž se lidé dovědí, co mají dělat. Druhou možností je, že manažer týmu bude koučovat tým jako celek a klást otázky.

Výsledkem tohoto postupu budou různé cíle, zformulované členy týmu, umožňující lépe pochopit realitu. Při brainstormingu, jehož cílem je nalézt možnosti, se uplatní nápady všech členů týmu. Nakonec tým přijme plán činností, na jehož realizaci se podílejí všichni jeho členové, což jim dává možnost volby.

Díky koučování při přijímání nového úkolu, si všichni členové týmu uvědomí, co mají dělat, a vytvoří se u nich pocit odpovědnosti za splnění úkolu.

Koučování je vhodné využít také při posouzení dosavadního výkonu týmu. Každý člen může ostatní seznámit s tím, čeho se mu podařilo dosáhnout a také může prodiskutovat případné navrhované změny. [4]

2.5.12. Co všechno koučování přináší?

- Vyšší výkonnost a produktivita
- Rozvoj lidí
- Lepší schopnost učit se
- Lepší vztahy
- Vyšší kvalita života
- Více času pro manažera
- Tvůrčí myšlení
- Lepší využití lidí
- Dovedností a zdrojů
- Rychlejší a efektivnější spěná vazba
- Větší flexibilita a adaptabilita vůči změnám
- Motivovanější zaměstnanci

Minulost můžeme rozebírat, zkoumat, snažit se pochopit, ale důležité je dívat se dopředu.

Koučování není všelék na všechny pracovní, životní a světové neduhy, ale je bezesporu mnohem víc než jen nástroj, jenž má pomoci stresovaným manažerům, nebo lepší

metoda řízení, kterou je možné využít v různých situacích pro plánování, delegování nebo řešení problémů. Koučování představuje jeden z nejpříjemnějších způsobů dosažení osobního růstu. [7]

2.6. Shrnutí teoretické části

V teoretické části byly objasněny pojmy, které se vztahují k týmové práci a koučinku. Samotná týmová práce, její přínosy, možné bariéry, seznámení se s pojmem koučování, co je pro něj důležité, s jeho přínosy, možnostmi, a také vysvětlení hlavního pojmu, kterým je tým. Je zde také zobrazeno prolínání koučování s vedením lidí a popis, jaký by měl být správný kouč. Díky těmto charakteristikám je možné v praktické části zjistit, zda práce v GE Money je opravdu založená na týmové práci, do jaké míry využívá koučování a zda koučink ovlivnil výkonnost a aktivitu telefonních bankéřů.

3. Charakteristika zvolené organizace

3.1. GE MONEY

Společnost GE (General Electric) byla založena v roce 1892. U její kolébky stál geniální vynálezce Thomas Alva Edison.

Dnes je GE široce diverzifikovaným koncernem, jehož činnost sahá od výroby leteckých motorů, přes lékařskou techniku, infrastrukturní řešení, přepravu, telekomunikace či stavebnictví až po poskytování finančních služeb. Součástí koncernu je i přední americká televizní společnost NBC Universal.

Významnou součástí finanční divize GE je skupina GE Money. Ta spravuje aktiva ve výši 211 miliard USD a ve více než 50 zemích zaměstnává 60 tisíc lidí. Je předním poskytovatelem finančních služeb pro 130 milionů klientů - jednotlivců i malých a středních podniků.

K produktům a službám, které poskytuje, patří osobní půjčky a podnikatelské úvěry, platební a úvěrové karty, konsolidace úvěrů, hypotéky, refinancování hypoték, depozita, investiční produkty, úvěrové pojištění, leasing automobilů, ale i poradenství v oblasti získávání veřejné podpory na vybrané typy projektů. Generálním ředitelem a prezidentem GE Money je William H. Cary.

V České republice působí tři společnosti GE Money: Ge Money Bank, Ge Money Multiservis a Ge Money Auto.

Vysvědčením kvality a zdraví firmy je její ratingové ohodnocení nejvyšším stupněm AAA. Z hlediska tržní kapitalizace patří GE mezi tři největší společnosti na světě. Je přítomna ve více než sto zemích světa a zaměstnává přes 315 tisíc pracovníků. Od září 2001 stojí v jejím čele Jeffrey Immelt. [11]

3.1.1. GE MONEY BANK

GE Money Bank patří mezi největší české peněžní ústavy. Je univerzální bankou, která disponuje širokou sítí 221 poboček a 620 bankomatů u nás. Své služby orientuje jak na

občany, tak na malé a střední podniky.

GE Money Bank staví na neustálé inovaci. Byla první velkou bankou v ČR, která představila například:

- plnohodnotný elektronický výpis z účtu
- Konsolidaci půjček
- paušální běžný účet typu all inclusive pro drobnou a firemní klientelu
- Refinancování hypoték
- plnohodnotnou komunikaci s klienty pomocí zabezpečeného internetového chatu
- odměňování klientů penězi za používání platebních karet

Díky svému proklientskému přístupu a kvalitou služeb roste společnosti GE Money Bank počet klientů, který se již přiblížil milionové hranici. [12]

3.1.2. GE MONEY MULTISERVIS

Počátky Multiservisu sahají až do roku 1966, kdy se tato společnost specializovala na prodej televizních přístrojů na splátky. V roce 1997, byl zakoupen finanční skupinou GE Consumer Finance. Jméno GE Money Multiservis získala společnost v rámci přejmenování, které proběhlo, stejně jako u ostatních společností ve skupině, v lednu 2005.

GE Money Multiservis je dlouhodobě nejznámější a největší společnost na českém trhu specializovaná na financování spotřebitelských nákupů. Díky vyspělým systémům jsou veškeré smlouvy o Multiservis úvěru schvalovány elektronickou cestou, a proto může mít GE Money Multiservis přední postavení také v rychlosti poskytování služeb.

Prodej na splátky nabízí GE Money Multiservis prostřednictvím mnoha obchodních partnerů v rozsáhlé síti prodejních míst a internetových obchodů. Vedle klasického prodeje na splátky poskytuje GE Money Multiservis dále hotovostní půjčky a kreditní karty. [13]

3.1.3. GE MONEY AUTO

Společnost GE Money Auto zahájila své působení na českém trhu již v roce 1994, tehdy ještě jako IMP Leas. V roce 1997 se tato úspěšně rostoucí firma stala součástí skupiny

GE Consumer Finance a 1. října 1999 došlo k přejmenování na GE Capital Leasing. Pod křídly skupiny GE si dokázala vybudovat pozici inovátora v rychlosti a dostupnosti produktů a také jedničky na trhu ve financování ojetých automobilů. 17. ledna 2005 byl GE Capital Leasing, v rámci rebrandingu celé skupiny, přejmenován na GE Money Auto.

Dnes je GE Money Auto jednou z největších leasingových společností poskytujících v České republice finanční leasing a úvěry na osobní a užitkové vozy. Každoročně financuje nejvíce automobilů koncovým zákazníkům na českém trhu. Ve financování ojetých automobilů jí patří rovněž pozice absolutní jedničky. [14]

3.2. Centrum zákaznických služeb Ostrava

GE Money v průběhu měsíce března 2006 spustila zkušební provoz a 4. dubna 2006 slavnostně otevřela své nové centrum zákaznických služeb v Ostravě-Hrabové, a tak rozšířila své kapacity pro další růst. Celková výše investice do budování nového centra a tvorby pracovních míst činí více než 100 milionů korun.

Centrum zaměstnává 650 pracovníků a stále nabízí práci dalším zájemcům. Zaměstnanci pracují v nově vybudovaném centru. Mají zde možnost pracovat s nejmodernějšími komunikačními technologiemi.

Hlavním úkolem centra je příjem klientských dotazů a jejich vyřízení ke spokojenosti zákazníků. Kromě zákaznického servisu mají zaměstnanci centra na starosti také správu pohledávek, telefonický prodej nebo zpracování nových smluv. Centrum slouží klientům všech tří společností skupiny GE Money působících v České republice. [15]

3.3. Rozvoj v GE

Společnost GE Money podporuje prostředí pro rozvoj zaměstnanců a poskytuje potřebnou nabídku rozvojových nástrojů. V rámci pravidelného hodnocení na přelomu roku, hodnotí zaměstnanci své dosažené výsledky, silné stránky, potřeby rozvoje a kariérní plány a stanovují si plán osobního rozvoje, který jim pomůže stanovené cíle naplnit. Hlavní odpovědnost za osobní rozvoj je v GE na straně zaměstnance, který dostává podporu a doporučení od svého manažera a nabídku rozvojových nástrojů.

Mezi rozvojové nástroje, které společnost GE Money využívá patří:

GE Money Univerzita

GE Money Univerzita je uceleným vzdělávacím programem určen pro talentované zaměstnance. Slouží k systematické přípravě pro vyšší pozice a pomáhá vychovávat nástupce na klíčové pozice.

Interní rotace

Jsou příležitostí pro zefektivnění procesů v rámci vybraných oddělení. Přispívají k získání kontaktů, zvýšení informovanosti a zlepšení komunikace. Dočasné přeložení zaměstnanců bývá v trvání od 1 do 12 měsíců.

Individuální koučink

Zaměstnanci zařazení do programu individuálního koučinku získávají možnost pod vedením externího nebo interního kouče vytvořit optimální podmínky pro uplatnění jejich odborných i osobnostních předpokladů. Koučování se zaměřuje na práci s faktory, které kladně nebo záporně ovlivňují pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

Angličtina

V GE Money je také zajištěna kvalitní výuka anglického jazyka se zaměřením na komunikační a písemné dovednosti pro klíčové zaměstnance a to formou intenzivních kurzů, které kladou důraz na oblast Business.

360° Zpětná vazba

Kompletní zpětná vazba, při které posuzuje kompetence hodnoceného nejen jeho manažer, ale i jeho kolegové, podřízení a interní či externí zákazníci nebo dodavatelé. Hodnocený tak získává cenné informace, jež mu pomáhají pochopit, v čem jsou jeho silné stránky a na které oblasti se má zaměřit z hlediska osobního rozvoje.

Mentoring

Mentoring je proces, v němž zkušený manažer (mentor) vede méně zkušeného zaměstnance s cílem rozvinout jeho osobnostní a profesní kvality v souladu s dlouhodobou strategií společnosti. Mentoring je zacílen na rozvoj zaměstnanců prostřednictvím systematického vedení, osobního příkladu a dlouhodobé zpětné vazby. [10]

3.4. Oddělení Telesales

Telesales je oddělení, které se zabývá telefonním prodejem bankovních a spotřebitelských produktů společností GE Money Bank a GE Money Multiservis. Týmy jsou složeny přibližně z 10 pracovníků. Součástí každého týmu je také senior telefonní bankéř a teamleader. Jejich hlavním úkolem je neustále zvyšovat kvality svých bankéřů, motivovat je a tím dosahovat co nejlepších výsledků.

3.4.1. Kampaňové linky

Kampaňové linky se odlišují od jiných týmů na oddělení Telesales především tím, že náplní práce telefonních bankéřů není kontaktování klientů s nabídkou, ale přijímání hovorů s nejrozličnějšími dotazy a požadavky klientů.

Tým Kampaňových linek je tvořen 20 telefonními bankéři, který je rozdělen na dva podtýmy, v čele se dvěma senior telefonními bankéři a teamleaderem. Tato linka, určená především pro nové klienty, je v provozu všední dny, ale i o víkendech a svátcích. Telefonní bankéři tohoto týmu obsluhují zákazníky se zájmem o produkty pro osobní účely, ale i firemní klientelu.

3.5. Telefonní bankéř

Náplní práce telefonního bankéře na kampaňových linkách je odbavování příchozích hovorů. Obsluhují se zde noví nebo stávající zákazníci se zájmem o založení produktu GE Money Bank či GE Money Multiservis. Úkolem telefonního bankéře je informovat klienta o parametrech produktu a podmínkách jeho získání, nabídnout možnost schválení po telefonu, případně sjednat schůzku na obchodním místě nebo schůzku s komerčním či hypotečním specialistou.

Povinností bankéře je profesionálně odbavit hovor, pravdivě zodpovědět veškeré dotazy a na závěr hovoru provést zápis do elektronického systému.

3.6. Senior telefonní bankéř

Má výborné znalosti o všech produktech GE Money, které předává telefonním bankéřům, motivuje, podporuje svůj tým a podílí se na jeho rozvoji. Senior je neustále k dispozici všem bankéřům. Je možné se tedy na něj kdykoli obrátit, především, když nastane nestandardní situace. V případě nepřítomnosti teamleadera je senior jeho zástupcem.

3.7. Teamleader

Teamleader je nejvyšším vedoucím týmu. Jeho hlavním úkolem je vést, motivovat a rozvíjet svůj tým. Hodnotí výkonnost svých telefonních bankéřů, dohlíží na docházku a obstarává nábor nových zaměstnanců. Pravidelně svolává týmové schůzky, kde telefonní bankéře seznamuje s novinkami, řeší se zde nestandardní situace a případné potíže. Je to také prostor pro nové nápady a myšlenky.

4. Metodická a praktická část – mimořádný koučink

4.1. Metodická část

4.1.1. Metoda pozorování

Umožňuje popis sledovaného jevu, jeho vývoj, změny, závislost na vnějších podmínkách.

Podmínky metody pozorování:

- přesné vymezení toho, co má být pozorováno
- musí být plánovité a cílevědomé
- může být prováděno zjevně nebo skrytě

Druhy pozorování

- Nestrukturované – bez metodického omezení popisuje co nejrozsáhleji určitý jev
- Strukturované – omezeno soustavou pozorovacích kategorií
- Sebe pozorování [9]

Aplikace metody pozorování

Pozorovací metodu jsem použila hned dvakrát. Dala jsem přednost strukturovanému pozorování, které je nejpřesnější. Jako parametry pozorování jsem si určila počet hovorů, počet sjednaných schůzek, nabídnutí schválení smlouvy po telefonu a kvalitu hovorů. Ta je hodnocena na základě hodnotícího formuláře, který zohledňuje např.: zjištění potřeb klienta, nabídku vhodného produktu, pravdivé informování o podmínkách a parametrech produktu, sdělení potřebných dokladů pro získání produktu, profesionalita hovoru, nabídka schůzky na pobočce, nabídka schválení po telefonu a dalších produktů aj.

Díky této metody jsem pozorovala způsoby vedení hovorů, případné nedostatky a možné rezervy jednotlivých telefonních bankéřů podle zvolených parametrů. Na základě zjištěných údajů jsem poté vybrala čtyři operátory, kteří se zúčastnili koučinku. Pozorování bylo prováděno dvě hodiny u každého operátora.

Podruhé byla pozorovací metoda využita po koučinku a sledovala jsem změny v hovorech, opět podle zvolených parametrů a také podle počtu prodejů.

4.1.2. Metoda měření

Měření je kvantitativní zkoumání vlastností předmětů, jevů, procesů, obvykle porovnáváním s obecně přijatou jednotkou. Výsledkem měření je tedy číslo, které vyjadřuje poměr zkoumané veličiny k jednotce. Význam měření je hlavně v tom, že charakterizuje měřenou veličinu významně přesněji než kvalitativní údaje (např. dlouhý, vysoký, těžký) a dovoluje měření opakovat a porovnávat.

Nejjednodušší kvantitativní zkoumání je počítání kusů, které však obvykle nepovažujeme za měření. Měření určité veličiny jakožto porovnávání vyžaduje jednotku této veličiny. Jednotky měření mají tím větší význam, čím více lidí s nimi pracuje, a vyžadují tedy nějakou dohodu. Určitou dohodu o společně užívaných a tedy srovnatelných jednotkách si patrně nejdříve vynutil obchod. [17]

Aplikace metody měření

Metodou měření jsem srovnávala pozorované parametry a výkonnost bankéřů před koučinkem a po něm. Byl měřen počet hovorů, prodejů produktů, sjednaných schůzek na obchodním místě, nabídnutí schválení smlouvy po telefonu a kvalita hovorů. Tabulka, která je uvedena v praktické části, ukazuje výsledky operátorů, kterých dosahovali před koučinkem, po koučinku, procentuální vyjádření změn a vliv na výkonnost celého týmu.

4.1.3. Metoda dotazování

Dotazování může být prováděno formou osobního nebo telefonického interview nebo písemnou formou, tedy dotazníkem.

V úvodu je důležité, abychom dotazované motivovali ke spolupráci. V průběhu dotazování je třeba udržet pozornost, kde se často dělá chyba nepřiměřenou délkou a závěrem bychom měli dotazovaným poděkovat za ochotu spolupracovat.

Při dotazování klademe otevřené, polootevřené, nebo uzavřené otázky.

Formy dotazování jsou strukturované, polostrukturované a nestrukturované. [9]

Aplikace metody dotazování

Dotazování bylo provedeno formou osobního interview. Díky němu jsem zjistila názor, čtyř vybraných telefonních bankéřů, na provedený koučink. Kladla jsem především otevřené otázky, abych dotazovaným dala prostor pro vlastní názor. Předmětem interview bylo zjištění, jaký pro ně koučink měl přínos, jaké změny zaznamenali při použití nových poznatků, jak byl ovlivněn jejich výkon a kvalita.

Kladené otázky jsou uvedeny v příloze č.1.

4.2. Praktická část

4.2.1. Mimořádný koučink

Jelikož společnost GE Money patří mezi firmy, které dbají na rozvoj svých zaměstnanců, věnuje také ne malou pozornost koučinku. Standardně bývá koučink veden teamleaderem telefonního bankéře. Ovšem díky časové vytíženosti nadřízených pracovníků není možné se koučinku věnovat do takové míry, jak by si obě strany přály. Z tohoto důvodu a zájmu operátorů byl uskutečněn tzv. mimořádný koučink.

Jeho cílem bylo motivovat bankéře k dalšímu rozvoji, zamyšlení se jak z nedostatků udělat přednosti, zvážení možných rezerv a zvýšení aktivity.

4.2.2. Výběr operátorů

Protože z časových důvodů nebylo možné provést koučink v celém dvaceti členném týmu najednou, vybrala jsem čtyři operátory, kteří se koučinku zúčastnili jako první. Podmínkou byla samozřejmě dobrovolnost a ochota spolupracovat. Na základě pozorování byli vybráni Radmila, Hana, Aleš a Gabriela. Tab. 4.1.ukazuje, jakých hodnot vybraní operátoři dosahovali u sledovaných parametrů.

Tab. 4.1 Hodnoty sledovaných parametrů u vybraných operátorů

	Počet hovorů	Počet schůzek	Nabídka telefonického schválení	Průměrná kvalita hovorů
Radmila	8	2	2	80
Hana	6	1	1	65
Aleš	9	5	1	73
Gabriela	8	2	2	81

U Radmily bylo hlavním podnětem výběru zjištění, že zdaleka nevyužívá všechny nástroje a možnosti své práce. Například telefonické schvalování smluv, sjednání schůzky na pobočce, nabídka dalších produktů. Tyto rezervy se odrážejí na počtu prodejů, ale také na kvalitě hovorů a celkové spokojenosti klientů.

Další vybranou byla Hana. Na kampaňových linkách pracuje poměrně krátkou dobu a vedení hovoru nechává spíše na klientovi, místo toho, aby hovor vedla ona. Tento fakt se odráží na sledovaných parametrech a na kvalitě hovorů

Aleš, operátor, který se zúčastnil koučinku také jako první, byl vybrán, především z důvodu, že nenabízí podpůrný nástroj, kterým je telefonické schvalování smluv.

K výběru Gabriely jsem dospěla na základě zjištění, jakým způsobem nabízí sjednání schůzek a schválení smluv po telefonu. Tyto nástroje nabízí v téměř každém hovoru, ale bývá často klienty odmítnuta.

4.2.3. Průběh koučinku

Koučink probíhal individuálně v klidném a příjemném prostředí odpočinkové místnosti, kde panovala přátelská atmosféra. Koučink byl založen na základě kladení především otevřených otázek, díky čemuž jsem měla možnost vypozerovat příčinu momentálního výkonu koučovaných a jejich představy, v čem by se chtěli zlepšovat a jak tohoto zlepšení dosáhnout.

S koučovánými jsme se nejdříve zaměřili na stanovení cíle, kterého by chtěli dosáhnout. Následně jsme směřovali ke vnímání reality. Zjišťovali jsme, v čem má koučovaný momentálně rezervy a jak je možné z nich čerpat. Dalším krokem byl výčet možností, které

povedou k naplnění cíle. Závěrem si každý z koučovaných sestavil akční plán s činnostmi, na které se zaměří. Tento akční plán operátoři obdrželi v tištěné podobě. Na základě dohody byl určen termín další schůzky za 10 pracovních dní, kde se zaměříme na změny, které koučování zaznamenali, na jejich přínosy, případné nezdary a další rezervy, ze kterých je možné čerpat.

4.2.4. Individuální koučink

4.2.4.1. Radmila

Otázka: Radmilo, víš, proč jsme se tady sešly?

Radmila: Ano, kvůli koučinku.

Otázka: Co od něj očekáváš?

Radmila: Chtěla bych, aby mi pomohl najít způsob, jak zvýšit počet prodejů.

Otázka: Takže tvým cílem je objevit cestu, jak zvýšit prodeje?

Radmila: Ano.

Otázka: Proč sis vybrala právě tento cíl?

Radmila: Protože je to hlavní náplní mé práce.

Otázka: Pouze proto, že je to tvou pracovní náplní?

Radmila: Chci svou práci dělat dobře. Prodeje se také promítají do prémie a pomůže mi to i přiblížit se k postupu na pozici senior telefonního bankéře.

Otázka: Takže by ses chtěla stát senior telefonním bankéřem?

Radmila: Ano.

Otázka: Víš co tato pozice vyžaduje?

Radmila: Ano, dokonalou znalost produktů, aktivní přístup k práci, kreativní myšlení, nadprůměrné výsledky, schopnost předávat své znalosti a zkušenosti, ochota pomáhat a radit ostatním.

Otázka: A co ještě?

Radmila: Dělat aktivity nad rámec svých povinností.

Otázka: Ještě něco?

Radmila: Všechny činnosti dělat zodpovědně.

Otázka: Myslíš si, že veškeré tyto požadavky splňuješ?

Radmila: Všechny ne. Musím zapracovat na své výkonnosti a taky aktivněji přistupovat ke své práci.

Otázka: Jak můžeš dosáhnout zlepšení v těchto oblastech?

Radmila: Výkon zvýším, když zvýším prodeje a chtěla bych navrhnout nějakou soutěž pro celý tým.

Otázka: Jak můžeš dosáhnout vyššího počtu prodejů?

Radmila: Určitě se zvýší, když budu nabízet více produktů o které si klient sám neřekne. Například pojištění k platební kartě nebo výhodnější běžný účet.

Otázka: Co ještě ti pomůže zvýšit prodeje?

Radmila: Sjednávání schůzek na pobočce a taky schválení po telefonu.

Otázka: Vidiš nějakou překážku, něco co by ti bránilo aplikovat tyto nástroje?

Radmila: Momentálně tyto možnosti příliš nenabízím, protože si myslím, že formulace nabídky není příliš vhodná.

Otázka: Co s tím můžeš udělat?

Radmila: Můžu navrhnout jiné fráze pro tyto nabídky.

Otázka: Výborně. Můžeme se domluvit, že se zase sejdem za 10 dní a ukážeš mi nové fráze a také návrh soutěže?

Radmila: Určitě ano.

Otázka: Myslíš si, že za těch 10 dní zvýšíš počet schůzek a schválení po telefonu?

Radmila: Ano, řekla bych, že obojí o 50%.

Otázka: Pomůže ti to i navýšit prodeje?

Určitě. Myslím si, že prodeje bych mohla díky nabízení schůzek, schvalování smluv po telefonu a dalších produktů zvýšit o 25%.

Otázka: Dobře. Máš nějaké dotazy?

Radmila: Ne, vše je jasné. Budu se těšit na další schůzku.

4.2.4.2. Hana

Otázka: Hanko, víš, proč jsme se dnes sešly?

Hana: Abys mi pomohla se zlepšit.

Otázka: A v čem konkrétně se chceš zlepšovat?

Hana: Ve kvalitě hovorů. Nejsem si jistá, zda vedu hovory správným způsobem.

Otázka: Co konkrétně si myslíš, že je špatně?

Hana: Mé hovory většinou vede spíše klient, než abych hovor vedla já.

Otázka: Takže klient ti pokládá otázky a ty na ně odpovídáš?

Hana: Ano.

Otázka: Proč si myslíš, že tomu tak je?

Hana: Když mi klient položí otázku, já mu na ni odpovím a pak mu nechám prostor na další dotaz.

Otázka: Myslíš si, že je důležité, aby operátor vedl hovor?

Hana: Asi ano.

Otázka: Proč?

Hana: Protože má pak větší možnost ho navést třeba ke sjednání schůzky.

Otázka: Jak můžeš převzít vedení hovoru?

Hana: Když budu klást otázky klientovi já.

Otázka: Výborně. K čemu myslíš, že ještě povede kladení otázek z tvé strany?

Hana: Lépe zjistím, o co má klient opravdu zájem.

Otázka: Co ti pomůže, abys vedla hovory tímto způsobem?

Hana: Asi by mi pomohl seznam otázek, které mohu klientům klást.

Otázka: Můžeme se tedy domluvit, že na další schůzce, která bude za 10 dní mi předložíš tento seznam?

Hana: Ano.

Otázka: Příští týden se koná školení komunikačních dovedností. Myslíš si, že by ti toto

školení mohlo pomoci?

Hana: Ano.

Otázka: Takže se ho chceš účastnit?

Hana: Určitě ano.

Otázka: Jak si myslíš, že ti pomůže tento způsob vedení hovorů změnit tvou kvalitu?

Hana: Když budu vést hovor, tak navrhnu klientovi, pro něj ideální produkt, dokážu ho lépe navést ke sjednání schůzky nebo schválení smlouvy po telefonu.

Otázka: O kolik bodů se můžeš za těch deset dní zlepšit v hodnocení kvality hovorů?

Hana: Asi o 10.

Otázka: Dobře. Jsme domluveny. Je vše jasné?

Hana: Ano.

4.2.4.3. Aleš

Otázka: Aleši, víš proč jsme se sešli?

Aleš: Ano, kvůli koučinku.

Otázka: Co od něj očekáváš?

Aleš: Chtěl bych, aby mi pomohl najít cestu ke 100% hovorům.

Otázka: Takže tvým cílem je zlepšit kvalitu svých hovorů?

Aleš: Ano. A taky bych chtěl zvýšit prodeje. Ale když zvýším kvalitu hovorů a budou 100%, tak se zvýší i prodeje.

Otázka: Co konkrétně chceš zlepšit?

Aleš: Jsem si vědom, že ne vždy v hovoru z mé strany zazní vše, co by mělo.

Otázka: Co pokládáš za největší rezervu ve tvých hovorech?

Aleš: Asi nabídnutí schválení smlouvy po telefonu.

Otázka: Z jakého důvodu nenabízíš tuto možnost?

Aleš: Protože je to poměrně zdlouhavé. Za tu dobu, než provedu schválení, mohl bych mít

odbaven další hovor.

Otázka: Jak dlouho ti trvá vyplnění žádosti?

Aleš: Asi 10 minut.

Otázka: V čem si myslíš, že má největší sílu tento nástroj?

Aleš: Klienta určitě osloví, že má možnost mít schválen produkt ještě dříve, než půjde na pobočku.

Otázka: Jaké pocity vzbudí v klientovi vědomí, že má u naší společnosti produkt schválen?

Aleš: Řekl bych, že pocít jistoty. Už se nemusí obracet na jinou společnost.

Otázka: A co se stane, když zákazníkovi sdělíš, že mu žádost byla zamítnuta?

Aleš: Tak klientovi tuto informaci sdělím a nabídnu mu jinou alternativu.

Otázka: Co když bude zamítnut i tento produkt?

Aleš: Pak zákazníkovi sdělím, kdy bude vhodné si zažádat znovu.

Otázka: Výborně. Myslíš si, že klient bude s tímto přístupem spokojen?

Aleš: Myslím, že ano. Uvidí, že jsem pro něj udělal maximum.

Otázka: A jaký přínos to bude mít pro tebe?

Aleš: Větší jistotu prodeje a také lepší kvalitu hovoru, protože pro klienta udělám maximum.

Otázka: Myslíš si, že těch 10 minut, které vyžaduje vypsání žádosti, má svůj přínos?

Aleš: Určitě ano. Budu se snažit nabízet schválení po telefonu v každém hovoru, ve kterém to bude možné.

Otázka: Výborně. Jaký to bude mít vliv na kvalitu tvých hovorů, kterou chceš zlepšovat?

Aleš: Kvalita se určitělepší.

Otázka: O kolik bodů se zvýší kvalita hovorů do další schůzky, která bude za 10 dní?

Aleš: Řekl bych, že o 15 bodů.

Otázka: A o kolik procent si myslíš, že se navýší tvé prodeje?

Aleš: Asi o 10%.

Otázka: Dobře. Máš nějaké dotazy?

Aleš: Ne.

4.2.4.4. Gabriela

Otázka: Gabrielo, víš, proč jsme dnes tady?

Gabriela: Kvůli koučinku.

Otázka: Co od něj očekáváš?

Gabriela: Potřebovala bych poradit, jak zvýšit počet schůzek a schválení po telefonu.

Otázka: Nabízíš tyto nástroje aktivně?

Gabriela: Ano, téměř v každém hovoru, ale většinou, když tuto možnost klientům nabídnu, odmítnou ji.

Otázka: Jak jim tyto nástroje nabízíš?

Gabriela: Zeptám se: „Měla byste zájem o sjednání schůzky na pobočce?“

Otázka: Myslíš si, že by se tato otázka dala zformulovat jinak?

Gabriela: Asi ano.

Otázka: Jak například?

Gabriela: Mohu vám sjednat schůzku na pobočce. Máte o toto zájem?

Otázka: Čím si myslíš, že můžeš klienta při této nabídce zaujmout?

Gabriela: Nějakou výhodou.

Otázka: A jakou výhodu mu sjednaná schůzka přináší?

Gabriela: Například, že na pobočce už nemusí čekat.

Otázka: Výborně. A myslíš si, že je třeba v tomto případě pokládat otázku?

Gabriela: Asi ne.

Otázka: Jak bys tedy zformulovala nabídku schůzky, aby byla pro klienta zajímavá?

Gabriela: Mohu Vám sjednat schůzku na pobočce, aby jste tam nemusel zbytečně dlouho čekat. Kdy Vám to vyhovuje?

Otázka: Výborně. Myslíš si, že tato forma je pro klienta příjemnější a zajímavější, než původní fráze, kterou jsi používala?

Gabriela: Určitě ano.

Otázka: Jak by mohla vypadat nabídka schválení smlouvy po telefonu?

Gabriela: Obdobně. Také vyzdvihnu nějakou výhodu a otázku položím tak, ať není přímá možnost odpovědi ne.

Otázka: Jak by tedy nabídka zněla?

Gabriela: Aby jste ještě před návštěvou pobočky věděl, zda jsme schopni Vám produkt poskytnout, můžeme již telefonicky provést schválení.

Otázka: Výborně. Myslíš, že by se dalo vymyslet ještě více těchto nabídek?

Gabriela: Ano

Otázka: Můžeme se tedy domluvit, že do příští schůzky, která bude za 10 dní vytvoříš seznam těchto nabídkových frází?

Gabriela: Ano.

Otázka: Myslíš si, že využívání nových nabídek bude mít vliv na tvůj výkon?

Gabriela: Určitě ano. Myslím si, že tímto vzbudím větší zájem u klientů, tím vzrostou prodeje a taky to přispěje ke zkvalitnění mých hovorů.

Otázka: O kolik procent se navýší tvé prodeje a o kolik bodů kvalita hovorů?

Gabriela: Prodeje zvýším o 15% a kvalitu hovorů o 10 bodů.

Otázka: Dobře. Jsme tedy domluveni. Máš nějaké dotazy?

Gabriela: Ne.

4.2.5 Změny po koučinku

10 pracovních dní po koučinku jsem metodou měření porovнала, jak ovlivnil sledované parametry a také počet prodejů telefonních bankéřů. V tabulce 4.2 jsou uvedeny výkony telefonních bankéřů, kterých dosahovali 10 pracovních dní před koučováním a 10 pracovních dní po něm. Můžeme zde pozorovat, že u všech koučovaných došlo ke zlepšení ve faktorech, v kterých se chtěli zdokonalit. V tabulce je také uveden výkon celého týmu. I zde došlo,

ve všech případech, krom prodejm, k nárstu.

V kolonce počet prodejních hovorů je uvedeno 55% z celkových hovorů. Je to z důvodu, že průměrně 45% přichozích hovorů je třeba přepojit na jiné oddělení, pro vyřízení požadavku, tudíž není možné ani nabídnout některý z produktů.

Tab. 4.2: Výkonnosti operátorů

	Počet prodejních hovorů			Počet sjednaných schůzek			Počet telefonických schválení		
	Před koučinkem	Po koučinku	Změna v %	Před k.	Po k.	Změna v % k poměru hovorů	Před k.	Po k.	Změna v % k poměru hovorů
Radmila	224	203	-9%	34	48	56%	20	38	109%
Hana	207	187	-10%	29	42	60%	22	25	25%
Aleš	246	209	-15%	68	65	13%	16	41	201%
Gabriela	211	192	-9%	32	52	79%	19	26	50%
Tým celkem	4281	4156	-3%	803	1031	32%	432	597	42,00%
Průměr	214	208		40	52		22	30	

	Počet prodejm			Kvalita hovorů		
	Před koučinkem	Po koučinku	Změna v % k poměru hovorů	Před k.	Po k.	Změna v %
Radmila	32	35	20%	78	88	13%
Hana	29	26	-1%	64	79	23%
Aleš	43	39	6%	82	97	18%
Gabriela	46	47	12%	72	92	28%
Tým celkem	880	780	-9%	1640	1740	6%
Průměr	44	39		82	87	

4.2.6 Dosažení cílů

4.2.6.1. Radmila

Radmila si určila za cíl zvýšit počet sjednaných schůzek a schválení smluv po telefonu o 50%. V obou případech cíle dosáhla. Dále chtěla navýšit počet prodejů o 25%. Prodeje se jí podařily zvýšit o 20%. Také zorganizovala soutěž pro celý tým.

4.2.6.2. Hana

Cílem Hany bylo naučit se správně vést hovory a tím i zvýšit kvalitu hovorů o 10 bodů. Dosáhla navýšení o 15 bodů. Také sestavila seznam otázek a zúčastnila se školení komunikačních dovedností, díky čemuž je pro ni nyní komunikace s klientem snazší.

4.2.6.3. Aleš

Alešovým cílem bylo zvýšení kvality hovorů o 15 bodů a nárůst prodejů o 10%. Začal aktivně nabízet telefonické schvalování smluv a zřejmě z tohoto důvodu se přiblížil ke svým cílům. Kvalitu hovorů navýšil o 15 bodů a nárůst prodejů je o 6%.

4.2.6.4. Gabriela

Gabriela měla splnit svůj cíl dosažením 15% navýšení prodejů a zkvalitněním hovorů o 10 bodů. Počet prodejů vzrostl o 12% a kvalita hovorů dokonce o 20 bodů. Sestavila také seznam frází pro snadnější nabízení schůzek a telefonického schvalování smluv. Díky těmto novým formulacím klienti přijímají její nabídky na schůzky a telefonické schválení. Tento fakt je možné sledovat v tabulce 4.2.

4.2.7. Osobní interview

Deset pracovních dní po koučinku jsem s koučovanými udělala interview, abych zjistila, zda ovlivnil jejich práci, případně, jaký pro ně měl přínos. Kladla jsem především otevřené otázky, abych dotazovaným dala prostor pro vlastní názor. Seznam otázek je uveden v příloze č. 1.

Na první otázku koučování zareagovali stejně. Všichni odpověděli, že koučování ovlivnilo jejich práci.

I u další otázky byla reakce shodná. Koučink, podle dotazovaných, změnil především postoj k jejich práci. Od nového pohledu se odvíjely i další změny, a to ve kvalitě, výkonu, komunikaci, aktivitě.

Pro Aleše a Radmilu je největším přínosem uvědomění si toho, čeho chtějí dosáhnout a zamyšlení se nad možnostmi, jak za svým cílem jít. Gabriela za největší přínos pokládá možnost vytvořit si vlastní plán rozvoje, který ji motivuje k dosahování cílů, jež si opět sama určí. Pro Hanu měl koučink největší význam v tom, že si uvědomila, v čem má rezervy a sama postupně došla k tomu, jak slabší místa zdokonalit.

Při položení otázky, zda měl koučink vliv na výkon, opět zazněla od všech kladná odpověď.

Výkon Gabriely a Radmily ovlivnil především pocit svobody. Vědomí, že si cíle i cesty, jak k nim dojít, stanovily samy, nikdo jim nic nepřikázal, ani je nikdo nekontroloval. U Hany výkon zvýšilo poznání svých rezerv a možností jak s nimi pracovat. Pole Alešových slov, přispělo k zlepšení jeho výkonu především uvědomění si, že má možnost si svou práci přizpůsobit tak, aby pro něj byla příjemnější.

V koučování si přejí všichni dotazovaní dále pokračovat.

Na poslední otázku odpověděly Radmila a Hana, že očekávají od koučování nalézání dalších rezerv a možností jak se dále rozvíjet a zlepšovat svůj výkon. Aleš s Gabrielou si myslí, že je koučování bude motivovat ke stanovování si stále vyšších cílů.

4.2.8. Přínos koučinku

Po koučinku došlo ke zvýšení výkonu a kvality všech čtyř koučovaných. Jak můžeme pozorovat v tabulce 4.2, u všech se snížil počet hovorů. Řekla bych, že je to následek aktivnějšího schvalování smluv po telefonu, který vyžaduje přibližně deset minut času. Krom Hany, se také u všech koučovaných zvýšil počet prodejů, navzdory tomu, že počet prodejů v celém týmu klesl. Toto mohl zapříčinit poměrně vysoký nárůst sjednaných schůzek a schválených smluv. V neposlední řadě se po koučinku také zvýšila kvalita hovorů, kterou v minulosti snižovaly především nenabízené schůzky, schvalování a další produkty.

Změnila se také atmosféra v celém týmu. Objevila se pozitivní soutěživost, díky hry, kterou navrhla a zorganizovala Radmila. Díky frázím pro snadnější nabízení schůzek a telefonického schvalování smluv, které vytvořila Gabriela se zvýšil počet sjednaných schůzek a schválených smluv v celém týmu. Podle osobního rozhovoru s koučovanými, můžeme také pozorovat, že se všem účastníkům změnil pohled na jejich práci. Překážky a rezervy berou jako výzvu, což jim pomáhá se dále rozvíjet.

5. Doporučení pro organizaci

Na základě vyhodnocení výkonnosti telefonních bankéřů před a po koučování jsem došla k závěru, že koučink je velmi dobrým nástrojem pro rozvoj zaměstnanců.

Je to nástroj, který dokáže motivovat, najít skryté rezervy a především si uvědomit čeho chceme dosáhnout a jak za tímto cílem jít.

Hlavním kouzlem koučování je, že veškeré plány, možnosti i cíle si každý volí sám. Není vyvíjen žádný nátlak, nic není příkazováno ani určováno. Základem je zamyšlení se nad svou prací, nad možnostmi, které nám přináší, nad věcmi, které chceme změnit, čeho chceme dosáhnout a zvolit si, jak za svým cílem jít.

Společnosti GE Money bych doporučila zahrnout koučování do každodenní komunikace. Ať už při hodnocení výkonu, předávání nových úkolů, stanovování cílů a plánů či jejich plnění. Když jsou zaměstnanci zahrnuti do rozhodování a mají možnost si volit, pak pocítují i silnou odpovědnost za splnění těchto rozhodnutí, která je motivuje a žene kupředu.

Koučink měl i vliv na tým, jako celek. Zlepšila se spolupráce, soudržnost a také aktivita.

Není podmínkou, aby koučovali vždy jen teamleadeři nebo manažeři. Stejně tak není podmínkou, aby školili jen trenéři. Čím blíže bude tým spolupracovat, čím více se budou jeho členové doplňovat a pomáhat si, tím efektivnější bude jejich práce. Tým bude dosahovat lepších výkonů, bude panovat příjemná atmosféra a zaměstnanci nebudou brát svou práci jako každodenní rutinu, ale budou ji dělat s radostí.

Z interview, které bylo provedeno s koučovanými vyplývá, že měl pro ně koučink přínos, že si v něm přejí pokračovat, uvědomili si, že když půjdou za svým cílem, je možné ho dosáhnout.

Tím, že ve společnosti GE Money bude aktivnější koučování a koučování členů týmů mezi sebou povede k rozvoji telefonních bankéřů, kteří začnou využívat své rezervy a tím budou zvyšovat svou výkonnost. Důsledkem bude také spokojenost všech stran. Zaměstnanci budou spokojeni se svou dobře odvedenou prací a podle toho odvíjející se finanční odměnou, zaměstnavatel bude spokojen s vysoce výkonnými pracovníky a v neposlední řadě zákazník, který získá kvalitní služby, informace a servis.

6. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo ověřit, zda koučink ovlivní výkonnost a kvalitu telefonních bankéřů ve společnosti GE Money. Tuto společnost jsem si vybrala, protože jsem zde zaměstnaná a také proto, že GE Money patří mezi společnosti, které dbají na rozvoj svých zaměstnanců. V teoretické části jsou popsány nástroje, které společnost GE Money pro rozvoj využívá.

V praktické části jsou uvedeny poznatky, ke kterým jsem došla na základě aplikace koučování. Prostřednictvím mimořádného koučinku jsem zjistila, že koučování má vliv na výkonnost, aktivitu telefonních bankéřů i celého týmu a to v pozitivním směru. Tento fakt je dokázán v tabulce 4.2 Výkonnosti operátorů, která je uvedena v praktické části. Zde je možné pozorovat nárůst všech sledovaných parametrů. U koučovaných se nezměnil pouze výkon, ale také podpora týmové práce. Příkladem je vytvoření pomůcek pro celý tým, realizace soutěže, vzájemná výpomoc a podpora.

Společnosti GE Money jsem navrhla, aby koučování bylo častější a aby praktiky koučování byly využívány i při každodenní komunikaci, namísto příkazů. Doporučila jsem také, aby koučování prováděli i zaměstnanci mezi sebou. Koučink nemusí vést vždy jen nadřízený. Přínosem pro společnost budou výkonnější zaměstnanci, kteří budou svou práci dělat rádi, což povede i ke spokojenosti zákazníka. Věřím, že tým kampaňových linek tyto návrhy ocení a budou jim pomáhat k dalšímu rozvoji, spokojenosti zákazníků i společnosti.

Seznam použité literatury

Knihy

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- [2] BUREŠ, Ivan. *Jak úspěšně řídit prodejní tým*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 146 s. ISBN 80-7261-109-7.
- [3] CRKALOVÁ, Anna; RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- [4] DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování - kdy, jak a proč : rady pro všechny manažery* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 107 s. ISBN 978-80-247-2047-0.
- [5] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Přel. J. Movotná. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [6] HERNDL, Karl. *Jak úspěšně vést prodejní tým*. Přel. I. Michňová. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1700-5.
- [7] WHITMORE, J. *Koučování*. Přel. A. Lisa. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN: 978-80-7261-209-3.

Elektronické monografie

[8] E-api [online] aktualizace 1.1.2010 Dostupné z WWW:

<http://e-api.cz/article/69485.zakladni-metody-pro-zlepsovani-tymova-prace-a-multiprofesnost/> [cit. 2010-01-07]

[9] Fsel [online] aktualizace 1.2.2010 Dostupné z WWW:

http://fse1.ujep.cz/materialy/KLZS_reissova_SPPEMmat03.pdf [cit. 2010-02-21]

[10] GE Money [online] aktualizace 1.1.2010 Dostupné z WWW:

<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/kariera/vzdelavani-a-rozvoj> [cit. 2010-01-08]

[11] GE Money [online] aktualizace 1.1.2010 Dostupné z WWW:

<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti> [cit. 2010-01-08]

[12] GE Money [online] aktualizace 1.1.2010 Dostupné z WWW:

<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-money-bank> [cit.2010-01-08]

[13] GE Money [online] aktualizace 1.1.2010 Dostupné z WWW:

<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-money-multiservis> [cit. 2010-01-08]

[14] GE Money [online] aktualizace 1.1.2010 Dostupné z WWW:

<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/ge-money-auto> [cit. 2010-01-08]

[15] GE Money [online] aktualizace 1.1.2010 Dostupné z WWW:

<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/kariera/ostrava> [cit. 2010-01-08]

[16] Vedeme [online] aktualizace 23. 2. 2008 Dostupné z WWW:

http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=150&Itemid=180 [cit. 2010-02-21]

[17] Wikipedie [online] aktualizace 1.2.2010 Dostupné z WWW:

<http://cs.wikipedia.org/wiki/M%C4%9B%C5%99en%C3%AD> [cit. 2010-02-21]

[18] Wikipedie [online] aktualizace 1. 2. 2010 Dostupné z WWW:

<http://cs.wikipedia.org/wiki/T%C3%BDm> [cit. 2009-12-12]

[19] Wikipedie [online] aktualizace 1. 2. 2010 Dostupné z WWW:

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Rozvoj> [cit. 2009-12-12]

Seznam zkratk

GE - General Electric

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....

Veronika Dočkalová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Nádražní 86, 702 00 Ostrava

Přílohy

Příloha č. 1: Seznam otázek kladených při interview

Seznam otázek kladených při interview

1. Ovlivnil koučink vaši práci?
2. Co konkrétně změnil?
3. Co je pro vás největším přínosem?
4. Měl koučink vliv na váš výkon?
5. Co si myslíte, že vedlo ke zlepšení výkonu?
6. Přejete si v koučování pokračovat?
7. Co si myslíte, že vám koučování ještě může přinést?